



Colección Académica de
Ciencias Estratégicas

EL TRABAJO EN EQUIPO COMO HERRAMIENTA PARA EL DESARROLLO A ESCALA HUMANA EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS¹

*Escrito por Andrés Giovanni
Guzmán Rivera*

Resumen:

Este escrito es resultado de una articulación entre tres conceptos básicos propios de las organizaciones y las personas, los cuales son trabajo, desarrollo y aprendizaje, estando en un contexto activo donde las dinámicas han cambiado y se presentan instituciones más horizontales y menos verticales permitiendo una mayor interacción y crecimiento interno y externo, logrando así que el trabajo se realice en equipo, que el desarrollo se piense a escala humana y no solo a nivel empresarial y que el aprendizaje logre ser organizativo y funcional.

Es así que se presentan los conceptos de aprendizaje organizativo, desarrollo a escala humana, trabajo en equipo y se articulan entre ellos a medida que se exponen, relacionándose también con realidades actuales de algunas instituciones educativas de Palmira y Cali visualizadas a través de una encuesta. Por último se exponen las conclusiones donde se plantea si el trabajo en equipo es una herramienta básica para el desarrollo a escala humana en las organizaciones educativas.

Palabras Clave:

Aprendizaje Organizativo, Trabajo en Equipo, Desarrollo.

Abstract:

This research is a result of coordination between three basic concepts linked to organizations and individuals, these concepts are work, development and learning, but these are carried to an active and present context where the dynamics have changed because institutions are flatter and less vertical allowing greater interaction and greater internal and external growth, thus ensuring that the work is done as a team, it also achieves that development is thought on a human scale and not only at the enterprise level, and learning reach to be organizational and functional.

In this way the concepts of organizational learning, human scale development and teamwork are presented and they are mixed among them as they are shown, these concepts are also associated in a practical way with current realities in some schools Palmira Cali that were analyzed through a survey, finally it is concluded that teamwork is an essential tool for the development at a human scale in the educational organizations.

Key Words:

Organizational Learning, Teamwork, Development.

¹Documento elaborado por Andrés Giovanni Guzmán Rivera Psicólogo de la Universidad Pontificia Bolivariana, artículo de reflexión para optar al título de especialista en Gerencia del Talento Humano de la misma Universidad y, que a su vez, se articula a la discusión académica del grupo de investigación de pedagogía y Desarrollo Humano, de la Universidad Pontificia Bolivariana, Seccional Palmira. Email: giovannyguzmanrivera@gmail.com



Colección Académica de
Ciencias Estratégicas

Introducción

El siguiente escrito presenta los conceptos de trabajo en equipo, desarrollo a escala humana y aprendizaje organizativo, con la finalidad de que el lector genere una reflexión sobre cómo la articulación entre estos tres elementos puede conformar un ciclo que repercuta en el crecimiento personal y organizacional.

Es importante aclarar que en este escrito se utilizarán indistintamente las palabras organización, empresa o institución, esto porque después de haber hecho una revisión teórica sobre los términos y realizado consultas con expertos sobre economía y administración se llegó a la conclusión que para efectos prácticos del artículo lo mejor es manejarlo de esa manera y así no encajonar conceptos que obligarían a una extensión innecesaria del texto.

Así mismo para hacer referencia a la persona que trabaja en la organización se utilizará indiscriminadamente la palabra trabajador, colaborador o sujeto.

El texto inicia con un planteamiento del problema en el que se expresa la importancia de reconocer el equipo como herramienta de desarrollo tanto humano como organizacional, posteriormente se presentan los conceptos de aprendizaje organizativo, desarrollo a escala humana y trabajo en equipo; en cada apartado se van sugiriendo articulaciones entre los tres elementos.

Posterior a esto, se presentarán respuestas y análisis de una encuesta aplicada a 25 docentes de colegios de Palmira y Cali con el fin de que el lector pueda validar lo presentado previamente de manera teórica. El escrito se cierra con las conclusiones y anexos donde se ha agregado una

entrevista que se le realizó al señor Libardo Paz economista y magister en administración de empresas, actualmente labora en la Universidad Autónoma de Occidente, que si bien no se cita en el texto, sus comentarios y recomendaciones fueron muy útiles para elaborar argumentos de mayor profundidad y consistencia.

Siendo esta la ruta propuesta, se invita al lector que tome este texto como una invitación a la reflexión sobre el trabajo en equipo y la validez de su implementación tanto en lo personal como en lo laboral:

"Una organización inteligente es un ámbito donde la gente descubre continuamente cómo crea su realidad. Y cómo puede modificarla"

(Senge, P., 1992)

Desarrollo del documento

En el siglo XXI las organizaciones ya no hablan de logros individuales sino de trabajo en equipo, de logros y objetivos estratégicos que se deben alcanzar a partir de la interacción de los trabajadores y la comprensión de la interdependencia entre unos y otros. En este cambio de acción se está dejando por fuera el desarrollo de la persona debido a que se considera que esto va a generar unos gastos que la empresa no está dispuesta a asumir. Esto refleja que no se entiende la importancia de que aquellos sujetos que forman parte de un equipo estén al máximo de su potencial, el cual se logra solamente con unas condiciones de satisfacción altas frente a sus necesidades existenciales y axiológicas.

El análisis de la labor en equipo como herramienta básica del desarrollo humano en las organizaciones educativas, permitirá ver la importancia del



Colección Académica de
Ciencias Estratégicas

trascender personal de los trabajadores como un hecho actual que dinamiza las relaciones laborales en sus respectivos sitios de trabajo. Además la relación que se genera entre estos aspectos dará a entender que si se direcciona bien el trabajo en equipo para lograr los objetivos organizacionales repercutirá en la motivación, sentido de pertenencia y compromiso de los sujetos con la misma.

Así la descripción de las actividades específicas desarrolladas permitirá presentar unas bases para futuras propuestas de trabajo que satisfagan las necesidades fundamentales, conllevando de esta manera a una mejora de la calidad de vida en los colaboradores.

En la actualidad las organizaciones han utilizado el trabajo en equipo como una herramienta para el desarrollo de los objetivos institucionales con mayor efectividad, esto considerando que la eficiencia se alcanza a partir de la utilización óptima del potencial de cada uno de los individuos y la eficacia se aumenta a partir del compromiso de cada persona con el planteamiento estratégico organizacional.

Es necesario entonces, identificar si ese trabajo en equipo que actualmente se propone en las organizaciones está fomentando realmente el desarrollo de las potencialidades humanas, o si por el contrario, solo está enmascarando la necesidad de los trabajadores de presentar resultados para mantener su puesto.

El por qué de esta necesidad radica en la importancia de reconocer si se le está permitiendo al trabajador alcanzar su máximo potencial, a partir del desarrollo humano que logra en la

interacción con las personas y dinámicas del equipo, teniendo claro que el fortaleciendo del capital humano se potencializa la empresa. Cabe así preguntar: ¿Permite el trabajo en equipo el desarrollo humano de los individuos que lo conforman? ¿Potencializa el trabajo en equipo las capacidades humanas de los trabajadores? ¿Es una herramienta básica el trabajo en equipo para el logro de objetivos?

A partir de las respuestas que se generen, podrán fortalecerse las dinámicas de equipo en las organizaciones, o replantear si el trabajo en equipo es necesario para el logro de objetivos de una manera efectiva, y si es importante que se presente un desarrollo en los trabajadores de la organización.

Aprendizaje Organizativo

En las organizaciones se genera un aprendizaje que afecta a sus integrantes y puede conllevar al cambio en la manera de hacer las cosas, a la modificación de su teoría organizacional, o a ambas situaciones. Esto se da a partir de un ciclo en el cual el individuo desarrolla conocimiento, lo integra a la organización y a su vez, éste se interpreta a través de la visualización colectiva para llevar a cabo una acción que va de lo particular a lo organizacional. Claro está que este ciclo no se detiene ahí, dado que cuando se implanta el conocimiento, el mismo retorna al sujeto trascendiendo lo laboral, para afectar aspectos tales como: personales, familiares, sociales, entre otros; se observa entonces cómo emerge una herramienta de desarrollo humano.

Por lo tanto, se puede afirmar que a través de la interacción del sujeto con el ambiente organizacional se da un aprendizaje denominado



Colección Académica de
Ciencias Estratégicas

organizativo, que ofrece elementos para fortalecer, posibilitar o mejorar el desarrollo humano.

Es importante tener claro que en el caso de las instituciones educativas este aprendizaje organizativo tiene mayor influencia en sus trabajadores debido a que es mayor el número de herramientas que pueden tomar para mejorar tanto su vida como la formación que le brindan a sus hijos.

Para precisar cómo se da el aprendizaje organizativo y se vuelve herramienta de desarrollo humano, es necesario plantear cómo se aprende en la organización y cómo el mismo (aprendizaje) se fortalece a través del trabajo, específicamente en equipo; que en el caso particular del presente documento hace referencia al campo educativo, centrándose el interés en los siguientes actores: los docentes y directivos.

La Doctora en Economía y Dirección de Empresas Nekane Aramburu Goya en su tesis doctoral *Un estudio del aprendizaje organizativo desde la perspectiva del cambio: implicaciones estratégicas y organizativas*, realiza un detallado análisis sobre los conceptos manejados en la literatura del aprendizaje organizativo, dando claridad sobre las dinámicas en los niveles de aprendizaje a partir de la presentación de autores que han trabajado en el tema.

En su tesis, Goya genera un esquema (figura 1) basado en la estructura del conocimiento de Kim, D.H (1993), la cual expresa que la modificación de los modelos mentales organizativos e individuales conllevan a un cambio en la acción organizativa e individual que genera un nuevo planteamiento en la teoría organizacional en uso, dado que logra un

cambio en el entorno, el cual posibilita el aprendizaje del individuo a través de modelos mentales que constantemente reinician el ciclo.

Figura 1. Modelo de Aprendizaje organizativo.

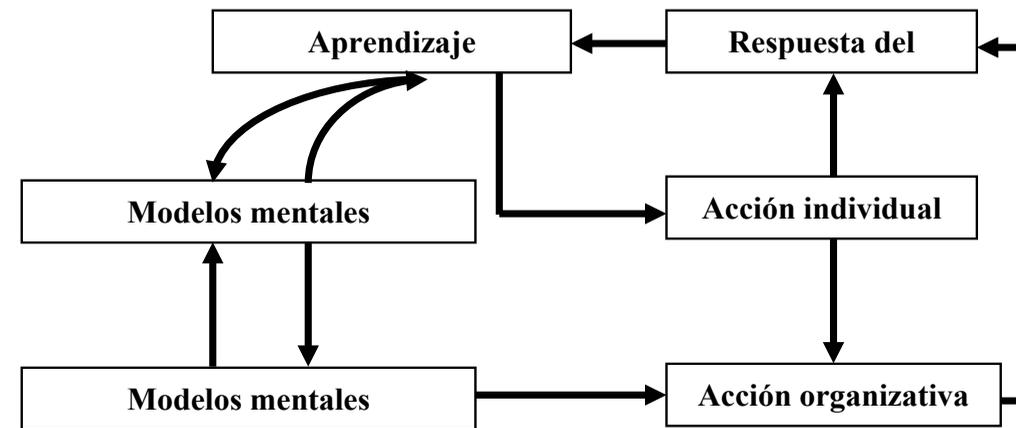


Figura 1: Fuente: Kim, D.H. (1993).



Este aprendizaje puede terminar en modificaciones a nivel básico, donde se generan cambios de acciones, o a un nivel mayor cambiando los principios y direccionamientos generales de la empresa, lo cual se conoce como teoría organizacional en uso. Véase entonces, qué tipo de aprendizaje se puede dar según su profundidad y alcance.

Cuando el aprendizaje organizativo se limita a cambios en la manera cómo se hacen las cosas en cuanto a las reglas y procedimientos, se considera aprendizaje en bucle simple según Argeys y Schôn (1978), de bajo nivel según Fiol y Lyles (1985), adaptativo según McGill, Slocum y Lei (1992), Probst y Bûchel (1995), o de ciclo sencillo según Swiering y Wierdsman (1995).

Es así como dicho tipo de aprendizaje, el cual por sus similitudes se llamará de ahora en adelante adaptativo, se limita sólo a la respuesta que el trabajador genera ante un evento que le obliga a modificar su manera de hacer las cosas en procura de un mejor resultado, pero este no implica necesariamente un cambio en la teoría organizacional de la empresa, así como puede no generar un cambio en el modelo mental del sujeto, siendo los resultados solamente la mejora y adaptación a las situaciones laborales.

Esto en el campo educativo se puede visualizar cuando los docentes al implementar sus planes de estudio, se encuentran con estudiantes que presentan actitudes que dificultan llevarlo a cabo y debido a esto modifican sus actividades para poder lograr su objetivo, el cual es presentar todo el contenido temático programado.

De otro lado, cuando el aprendizaje genera un

cambio en la teoría organizativa de la empresa, se logra tener una nueva visión y paradigma de la manera como se harán las cosas, a esto se le ha llamado de bucle doble según Argeys y Schôn (1978), de alto nivel según Fiol y Lyles (1985), regenerativo según McGill, Slocum y Lei (1992), reconstructivo según Probst y Bûchel (1995), o de doble ciclo según Swiering y Wierdsman (1995).

Este aprendizaje organizativo, se vuelve entonces, un elemento importante y necesario para el crecimiento organizacional más allá de sus acciones, puesto que se empieza a concebir una nueva teoría organizativa que influenciará a todas las personas que hacen parte de la organización, por lo cual, el resultado de esto es la renovación porque genera cambios estructurales, a la vez, que permite que surjan nuevos conocimientos a partir de la respuesta del entorno.

Al llevar esto al plano educativo, se debe aclarar que se van a encontrar tres tipos de sujetos, el que dirige conformado por rectores y coordinadores, el que educa, es decir, los maestros, y el que se educa que es el estudiante; a todos ellos va a influenciar ese cambio de teoría organizacional debido a que más allá de cambiar solamente la manera de cómo se dan los cursos, se replantean los contenidos temáticos y direccionamiento filosófico de la institución.

A partir de estas reflexiones se puede comentar, entonces, que las áreas de aprendizaje del sujeto que educa y de la organización, girarán según el nivel que para este caso se relacionaría con: procedimientos, teorías organizacionales en uso, y principios esenciales. (Para ver una síntesis ver Tabla 1.)



Colección Académica de
Ciencias Estratégicas

Tabla 1
Tipos de aprendizaje y sus áreas de influencia

De la misma manera como se generan diversos tipos de aprendizaje organizativo que permiten un trascender organizacional y personal, lo cual se analizará más adelante, así mismo se presentan barreras frente a lo anterior, que si no se controlan o evitan lo dificultarán u obstaculizarán. A continuación se comentan las más frecuentes y se expresa cómo el trabajo en equipo puede ayudar a evitarlas o afrontarlas.

Son muchas las barreras y obstáculos que se presentan frente al aprendizaje organizativo (ver cuadro 2), tanto así, que en tan solo 5 autores consultados se encontraron un total de 22 (barreras), por lo cual se van analizar algunas y otras solo serán mencionadas. El lector que desee profundizar en ellas podrá revisarlas a partir de la bibliografía suministrada.

Plantea que se presentan siete barreras del aprendizaje que son "yo soy mi puesto", "el enemigo externo", "la ilusión de hacerse cargo", "la fijación en los hechos", "la parábola de la rana hervida", "la ilusión de que se aprende con la experiencia", y el "mito del equipo administrativo"

Senge (1990)

De estas se considera que las más problemáticas son:

Yo soy mi puesto: los trabajadores solo se preocupan por lo que les compete y no tienen en cuenta los efectos de sus resultados en otras partes de la organización. La falta de visión sistémica impide la interacción necesaria entre

Año y Autor	Niveles de aprendizaje	Áreas de aprendizaje	Resultados del aprendizaje
1978: Argeys y Schön	Bucle simple	Procedimientos	Mejora
	Bucle Doble	Teorías de uso organizativa	Renovación
1985: Fiol y Lyles	Bajo nivel	procedimiento	Mejora
	Alto nivel	Teoría de uso organizativa	Renovación
1992: McGill, Slocum y Lei	Adaptativo	Reglas y procedimientos	Adaptación
	Regenerativo	Teoría de uso organizativa	Renovación
1995: Probst y Büchel	Adaptativo	Reglas y procedimientos	Adaptación
	Reconstructivo	Teoría de uso organizativa	Renovación
1995: Swiering y Wierdsman	Ciclo sencillo	Reglas y procedimientos	Mejora
	Doble ciclo	Teoría en uso organizativa	Renovación
	Triple ciclo	Principios esenciales, identidad, razón de ser	Desarrollo

Tabla 1: Fuente: Creación propia



Colección Académica de
Ciencias Estratégicas

colaboradores y dificulta el aprendizaje.

El enemigo externo: no se reconocen los propios errores y se culpa a los demás; esto imposibilita la corrección y crítica, con lo cual no se viabiliza el aprendizaje.

La fijación en los hechos; los colaboradores solo prestan atención a lo inmediato, sin visualizar futuras dificultades, lo cual lleva a la organización a una alta reactividad y limita su aprendizaje a lo netamente adaptativo.

El mito del equipo administrativo: se presenta la creencia de que el equipo directivo tiene todas las soluciones y no hay humildad para reconocer las limitaciones, con lo cual se perjudica el aprendizaje debido a la falta de posibilidad y motivación para ofrecer soluciones desde otras áreas.

Distingue entre las barreras "el aprendizaje supersticioso", "el mito de la infalibilidad", "matar al mensajero", y "las trampas de competencia", de estas se consideran las más problemáticas las siguientes:

Geranmayeh (1992)

El aprendizaje supersticioso: el trabajador cree que determinadas rutinas o formas de hacer las cosas lo llevan al éxito, sin existir pruebas que lo evidencien. Incluso si existen pruebas que demuestran lo contrario no se asumen como tal, esto evita la revisión de acciones y por lo mismo el aprendizaje.

Las trampas de la competencia: cuando se adquiere un alto grado de competencia en la práctica de una determinada rutina, se dificulta el

aprendizaje debido a que los trabajadores se muestran reacios al cambio y a tener que aprender nuevas rutinas.

Argyris (1993) considera "la incompetencia competente", "las rutinas defensivas", "el autoengaño", "el malestar organizativo", a su vez Probst y Büchel (1995) aportan a estas barreras "los privilegios y tabúes" y "la patología de la información". Se considera que las que generan mayor dificultad al aprendizaje son;

El autoengaño: los trabajadores niegan las incongruencias en sus acciones o no las reconocen; también puede suceder que las reconocen pero culpan a los demás, siendo así un fuerte obstáculo para el aprendizaje tanto individual como organizativo, debido a la imposibilidad de corregir las situaciones.

Los privilegios y tabúes: cuando los colaboradores de la empresa tienen privilegios estos pueden constituir dificultades al aprendizaje debido a la resistencia a generar cambios que los puedan afectar. Así mismo los tabúes existentes en la organización pueden llevar a que no se reflexione sobre la manera de hacer las cosas, debido al temor o sentimiento de amenaza que genera el cuestionar estos.

La patología de la información: el no contar con una base adecuada o correcta de la realidad de la situación organizacional, así como un tratamiento inadecuado a la información puede generar bloqueos en el aprendizaje.

Watkins y Marsick (1993) presentan "la incapacidad aprendida", "la visión de túnel" y "el aprendizaje truncado"; de estas barreras se



considera;

La incapacidad aprendida: hace referencia principalmente a la pasividad y desmotivación de los trabajadores frente a las oportunidades de aprendizaje, derivado principalmente de acciones de la organización que los invita a no tomar iniciativas.

La visión de túnel: consiste en la incapacidad de tener una visión sistémica propia o de las consecuencias de las acciones realizadas que generen una respuesta en consecuencia. Esto conlleva a la imposibilidad de aprendizaje al no poder considerar otras perspectivas.

Si se analizan estas barreras al aprendizaje se pueden encontrar factores comunes que permiten visualizar la importancia que tiene la interacción con el otro; además se hace evidente todo el daño que puede ocasionarle a la empresa las acciones que las generan. Esto debido a que si los colaboradores interactúan con sus pares y personas de otras dependencias se les facilita tener una visión más holística de la organización y poder afrontar barreras como "yo soy mi puesto", "la fijación en los hechos", "el autoengaño" y "la visión de túnel", entre otras.

El conocer las percepciones de los demás, considerarse parte de un equipo, reconocer a través del otro la importancia de las acciones propias pueden facilitar el afrontar barreras como "el enemigo externo", "la incapacidad aprendida", "el aprendizaje supersticioso", "las trampas de la competencia"; permitiendo al trabajador, de una manera asertiva, visualizar los beneficios del cambio y de una forma real conocer las causas de su buen o regular desempeño.

De igual manera cuando las organizaciones posibilitan el trabajo en equipo se pueden dar encuentros entre personal operativo y administrativo, empezando a generar un aprendizaje que sobrepasa las creencias y los supuestos que se han podido generalizar o generar sin ninguna base clara. Por ejemplo el pensar que los administrativos tienen todas las soluciones, que ellos no tienen preocupaciones, que los operativos no tienen iniciativa y otras cosas, que bien pueden ser las que alimentan y agrandan barreras como "el mito del equipo administrativo", "los privilegios y tabúes", y "la patología de la información".

Tabla 2
Barreras del aprendizaje

Con lo expresado hasta este momento se hace visible que la interacción del sujeto dentro de una organización genera un aprendizaje, el cual puede afectar la manera de hacer las cosas, o la razón por las cuales las mismas se hacen de una manera determinada, dependiendo de si se presentan barreras o no y cómo las mismas se puedan superar, si hay una relación funcional, respetuosa y de colaboración entre pares, que posibilite el cumplimiento de un objetivo específico; en otras palabras, si se desarrolla trabajo en equipo.

Dixon (1993) presenta un esquema del proceso de aprendizaje, donde se muestra que en la organización se genera un conocimiento que logra interpretar la organización y el sujeto, siempre y cuando se superen o eviten las barreras del aprendizaje, para luego actuar conforme a lo aprendido logrando integrarlo a la organización a través del aprendizaje organizativo; advirtiendo que será fundamental reflexionar entorno al



Colección Académica de
Ciencias Estratégicas

impacto sobre el proceso de desarrollo humano,
tema que se abordará en el siguiente apartado.

Parafraseando (Senge, P. 1992) que reza:

"El verdadero aprendizaje llega al corazón de lo que significa ser humano. A través del aprendizaje nos recreamos a nosotros mismos. A través del aprendizaje nos capacitamos para hacer algo que antes no podíamos. A través del aprendizaje percibimos nuevamente el mundo y nuestra relación con él. A través del aprendizaje ampliamos nuestra capacidad para crear, para formar parte del proceso generativo de la vida." (ver figura 2)

Figura 2. Proceso de Aprendizaje

Desarrollo a Escala Humana

En el presente cuando se escucha hablar de desarrollo en las organizaciones inmediatamente llegan a la cabeza ideas sobre el aumento en la producción y las ganancias, se piensa en cómo disminuir los gastos siendo más eficientes y en cómo lograr con seguridad los objetivos, alcanzando una gran eficacia. Esto sucede también en la política donde se piensa que el éxito de un país se logra por la cantidad de dinero que se logra producir. Así mismo en instituciones educativas privadas o públicas, de educación media o superior, muchas veces se considera que el desarrollo exitoso consiste en lograr dar todos los contenidos temáticos sin importar si se han entendido o no, parecería que lo importante es cumplir con unas metas y objetivos.

Muy poco se piensa en el desarrollo de las personas que hacen parte de la organización, del estado, o de quienes consumen o utilizan cualquier tipo de

Autor	Barreras del aprendizaje
Senge (1990)	Yo soy mi puesto-el enemigo externo-la ilusión de hacerse cargo-la fijación en los hechos-la parábola de la rana hervida, la ilusión de que se aprende con la experiencia-el mito del equipo administrativo.
Geranmaye h (1992)	Aprendizaje supersticioso-mito de la infalibilidad-matar al mensajero-trampas de competencia.
Argyris (1993)	Incompetencia competente-rutinas defensivas-autoengaño-malestar organizativo.
Watkins y Marsick	Incapacidad aprendida-visión de túnel-aprendizaje truncado.
Probst y Büchel (1995)	Privilegios y Tabúes-patología de la información.

Tabla 2: Fuente: Goya (2000)



Colección Académica de Ciencias Estratégicas

productos.

Pero de igual manera, como se piensa en aumento de producción y de ganancias se puede pensar también en crecimiento del alma, en la trascendencia del ser; en otras palabras, en un desarrollo a escala humana que como plantea Max Neef (1986) genera un nuevo direccionamiento en la economía expresando que *"La economía está para servir a las personas, y no las personas para servir a la economía"*, por lo que el desarrollo debe referirse a las personas y no a los objetos.

Lo realmente importante en este asunto y confrontación de ideas de desarrollo es entender que hoy en día se puede y más aún se debe pensar en que las dos cosas son posibles, y esto entendiendo que el aumento en la producción y en las ganancias de la organización se debe al trabajo y esfuerzo de las personas que en ella trabajan, pero así mismo ese logro derivado del desempeño y motivación de estos sujetos va a estar directamente relacionado con su tranquilidad, la cual se genera a partir de la adecuada satisfacción de sus necesidades existenciales.

Es así que en este siglo es necesario un cambio de mentalidad en las organizaciones porque se hace visible la importancia del ser humano, de esa persona que a veces dedica gran parte de su vida al trabajo, superando incluso la mayoría de veces el tiempo que está laborando al que está compartiendo con su familia, con su pareja e incluso consigo mismo; es en este momento de necesidad de sensibilidad frente a la persona donde planteamientos como el que hace Max Neef sobre el preocuparse por el desarrollo a escala humana se deben tener en cuenta y aplicarlo, procurando el crecimiento del ser a través de la satisfacción de

sus necesidades existenciales de "ser", "tener", "hacer" y "estar",.

Y se debe aplicar porque como comenta Max Neef *"En la medida en que las necesidades comprometen, motivan y movilizan a las personas, son también potencialidad y, más aún, pueden llegar a ser recursos"*, esto valida lo comentado anteriormente, generando una relación directa entre el aumento del desarrollo y la satisfacción de las necesidades de la persona con el crecimiento de la productividad de la organización. Así se visualiza un ciclo que va a beneficiar tanto al trabajador como a la institución. No queda otro remedio que reconocer esa sinergia y direccionar acciones para favorecerla, las cuales pueden surgir desde lo que

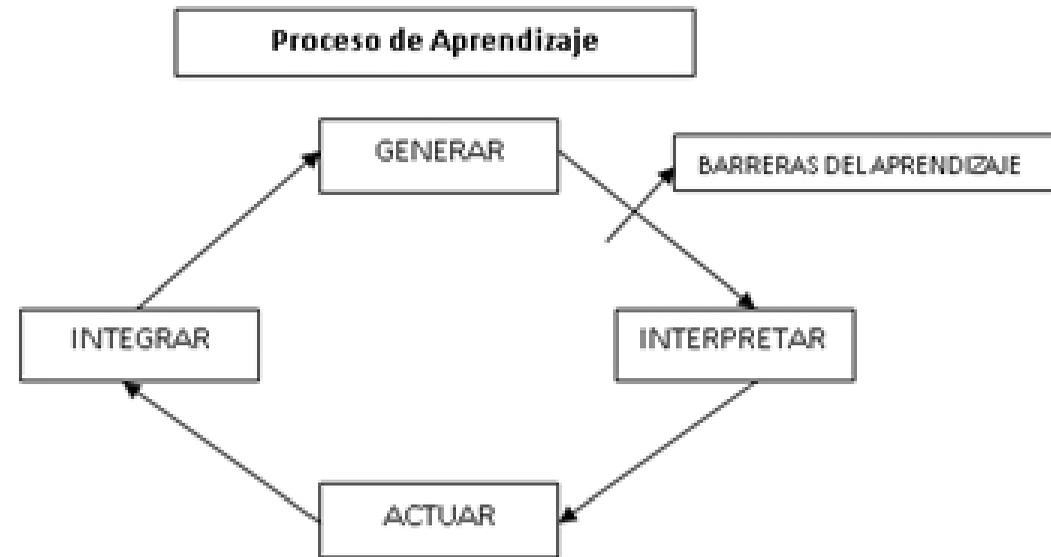


Figura 2: Fuente: Dixon, N. (1993)



permite y potencializa el aprendizaje organizativo.

Así como se planteó anteriormente, que el aprendizaje organizativo le permitía al colaborador de la organización generar un conocimiento que trascendía a lo personal y esto afectaba de manera positiva su desarrollo, es evidente que este mismo puede y debe ser tenido en cuenta para posibilitar y facilitar el desarrollo a escala humana que plantea Max Neef, esto teniendo en cuenta los aspectos existenciales y axiológicos planteados por el autor; aunque es importante aclarar que se le da prioridad a las necesidades existenciales, considerando que son de permanente satisfacción mientras que las axiológicas son variables según los contextos tanto físicos, como políticos, sociales u otros.

Con la claridad planteada sobre las necesidades, es importante que el lector vaya teniendo claro que hay un vínculo directo entre el aprendizaje organizativo y el desarrollo a escala humana, y este a su vez tiene relación directa con la productividad de la organización.

Por lo cual, se dice que la productividad de la organización es directamente proporcional a la mejora en sus procesos y actualización de su teoría organizativa según sus objetivos y condiciones externas e internas, pero dichos cambios solo se producen a través del aprendizaje organizativo alcanzado por el trabajador y la institución en un nivel de interacción constante y adecuado, que solo se alcanza cuando el sujeto trabajador está motivado, comprometido y tiene claridad y satisfacción con su desarrollo personal.

Teniendo claro el ciclo del desarrollo - aprendizaje - producción, las organizaciones deben tener claro que este ideal se dará a medida que todos aquellos

que la conforman sientan que tienen la posibilidad y opción de crecer por voluntad propia, direccionados realmente por su necesidad de cambio, crecimiento, pertenencia, debido a que el crecimiento no se dará si se visualiza como algo impuesto, obligatorio, como norma de la empresa.

"Un desarrollo orientado hacia la satisfacción de las necesidades humanas no puede, por definición, estructurarse desde arriba hacia abajo. No puede imponerse por ley ni por decreto, sólo puede emanar directamente de las acciones, aspiraciones y conciencia creativa y crítica de los propios actores sociales que, de ser tradicionalmente objetos de desarrollo, pasan a asumir su rol protagónico de sujetos."

Max Neef (1986)

Es así que se logra reconocer que el desarrollo se puede referir a las personas y no a los objetos y de igual manera generar ganancias, pero siempre recordando que esto se fortalecerá si tiene una base construida a partir de la acción directa de las personas, del reconocimiento de la diversidad y la autonomía, del facilitar prácticas democráticas y lograr esa transformación de la "persona-objeto" en "persona-sujeto".

La "persona-objeto" es un elemento más de la organización que sirve para cumplir unos objetivos y es efectivo siempre y cuando cumpla sus metas, si este deja de rendir se le reemplaza al igual que a una maquina cuando deja de funcionar, lo único que interesa es que produzca, por esto lo importante es su "hacer". La "persona-sujeto" por otro lado se visualiza como un complemento que aporta pero que también recibe, que influye en el rendimiento desde sus conocimientos e interacciones y así mismo es influenciado, su



Colección Académica de
Ciencias Estratégicas

trabajo trasciende lo productivo y llega a lo proactivo, situándose más allá de sus obligaciones, por lo cual importa su "hacer", "ser", "tener" y "estar". Entiéndase estas necesidades existenciales de la siguiente manera:

El ser registra atributos personales o colectivos, que se expresan como sustantivos, entonces el sujeto que educa sentirá más pertenencia, mayor autonomía, pasión, adaptabilidad, entre otros. El tener presenta instituciones, normas, mecanismos, herramientas (no en sentido material), leyes, por lo cual sentirá y reconocerá sus derechos así como sus deberes. En el hacer se presentan acciones personales o colectivas que pueden ser expresadas como verbos, entonces se cooperará, planificará, analizará, educará, entre otras cosas de una mejor manera. El estar registra espacios y ambientes, logrando que se visualice la organización como un sitio donde puede participar, tener intimidad, tiempo libre, un entorno social y vital agradable.

Así entonces como:

"Tal desarrollo se concentra y sustenta en la satisfacción de las necesidades humanas fundamentales, en la generación de niveles crecientes de autodependencia y en la articulación orgánica de los seres humanos con la naturaleza y la tecnología, de los procesos globales con los comportamientos locales, de lo personal con lo social, de la planificación con la autonomía y de la Sociedad Civil con el Estado." Max Neef (1986) se expresa que el crecimiento humano es crecimiento organizacional.

Si el crecimiento humano es crecimiento organizacional véase entonces que las necesidades según categorías existenciales planteadas en la

teoría de Max Neef, ver cuadro 3, se vuelven homologables a las de la organización por medio del cruce con las necesidades axiológicas, por mencionar algunas cuando el sujeto satisface su necesidad existencial de "ser" cruzado con la necesidad de "subsistencia" procura salud física y mental, equilibrio, solidaridad y adaptabilidad; en la empresa esto se podría reflejar en utilidad, teoría organizacional adecuada, alianzas estratégicas y posibilidad de inversión.

De igual manera, si el sujeto satisface su necesidad de "hacer" cruzado con la necesidad de "identidad" el sujeto logra comprometerse, integrarse, confrontarse, definirse, conocerse, reconocerse, actualizarse y crecer; así mismo la organización cuando se consolida, es decir satisface esa misma necesidad axiológica, tiene claro que puede hacer y así se puede comprometer con sus objetivos, integrarse con su entorno y aliados, confrontar sus decisiones y acciones en su ruta estratégica, definirse y reconocerse a través del conocimiento alcanzado, y así actualizarse y crecer como empresa.

Lo que se pone de manifiesto es que el desarrollo a escala humana va de la mano con el desarrollo organizacional, así como ya se ha planteado que el aprendizaje organizativo trasciende tanto en lo personal como laboral, por tal motivo fortalecer uno potencia y posibilita cosas en el otro.

Tabla 3
Necesidades del ser humano a nivel axiológico y existencial



Resulta importante enfatizar en el ser humano que por naturaleza se presenta como un ser gregario; no en un sentido negativo, sino que se pretende significar con esto, que permanentemente está buscando grupos con los cuales referenciarse por diferentes motivos, sean familiares, religiosos, sociales y por empatías académicas o de cualquier otro tipo.

Al respecto, en lo sucesivo del documento se enfatizará en la importancia del trabajo en equipo fundamentándose en aspectos claves que tienen que ver con:

Trabajo En Equipo

El trabajo en equipo debe primar sobre el trabajo individual en las organizaciones, debido a que esta interacción con el otro facilita y potencializa el aprendizaje organizativo, logrando una visión conjunta y sistémica, como propone Senge (1992) *"El aprendizaje en equipo es vital porque la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo sino el equipo"*.

Pero el trabajo en equipo, se vuelve unidad fundamental del aprendizaje cuando se implementa de manera adecuada y pertinente. El hecho de que interactúen unos colaboradores con otros no implica que sean un equipo sino más bien un grupo, este concepto lo explica muy bien Trechera (2003) en el cuadro 4 al realizar un paralelo entre sus características.

Así mismo el alinear las acciones de este con los objetivos estratégicos se vuelve necesario para la empresa, pero para esto se debe tener claro qué es trabajo en equipo, lo cual se podría pensar que es fácil e innecesario pero según Ardila y Gómez (2005) no es tan obvio como se cree y muchas

CATEGORIAS				
EXISTENCIALES	Ser	Tener	Hacer	Estar
			Subsistencia	
			Protección	
			Afecto	
			Entendimiento	
CATEGORIAS AXIOLÓGICAS			Participación	
			Ocio	
			Creación	
			Identidad	
			Libertad	

Los satisfactores permiten alcanzar el desarrollo existencial, el cual según cada realidad y contexto trascenderá a un desarrollo axiológico específico.

La columna del ser registra atributos personales o colectivos, que se expresan como sustantivos. La columna del tener registra instituciones, normas, mecanismos, herramientas (no en sentido material), leyes, etc, que pueden ser expresados en una o más palabras. La columna del hacer registra acciones, personales o colectivas que pueden ser expresadas como verbos. La columna del estar registra espacios y ambientes.

Tabla 3:Fuente: Max Neef (1986) y creación propia.



veces el trabajo en equipo termina generando un ambiente negativo porque no tiene un direccionamiento claro. A partir de esta necesidad de claridad sobre el concepto se presentan varios y se selecciona uno considerándolo el mejor para aplicar en las organizaciones.

Tabla 4: Diferencias de grupos y equipos de trabajo

En la investigación realizada por Ardila y Gómez titulada Trabajo en equipo el caso colombiano, se exponen varios conceptos de trabajo en equipo que son relevantes y se deben tener en cuenta para ser más sensibles frente a las dinámicas del trabajo en equipo.

Bacon y Blyton (2000) citados por Ardila y Gómez (2005), van a clasificar el trabajo en equipo en dos tipos: profundo o sustentado y superficial. Esto es parafraseado de la siguiente manera:

"En el trabajo en equipo profundo, los equipos tienen un número mayor de prácticas asociadas con un alto compromiso e integración, adicionalmente relaciona los equipos socio técnicos y teorías que enfatizan la dirección de participación a través del trabajo en equipo. En el trabajo en equipo superficial, los equipos pueden tener una alta actuación, pero con una estrategia de sueldo con relación a la habilidad baja. El trabajo en equipo profundo presenta un grado mayor de cambio y una mayor inversión de tiempo y dinero en su desarrollo; adicionalmente, busca el reconocimiento de posibles objetivos sociales y culturales. En el trabajo en equipo superficial, predominan las razones económicas para su desarrollo. En conclusión el superficial busca el reconocimiento económico únicamente, el profundo aparte del reconocimiento

Diferencias de grupos y equipo de trabajo	
Grupo	Equipo de trabajo
1. Sólo existe un interés común.	1. Tiene una meta definida.
2. El trabajo se distribuye en partes iguales.	2. El trabajo se distribuye según las habilidades y capacidades personales, o bien dando posibilidad al desarrollo de nuevas habilidades.
3. Cuando alguien termina la tarea se puede marchar. Una vez terminado el trabajo individual se entrega para incluirlo en el informe, pero no existe la obligación de ayudar a otros.	3. Cada miembro del equipo está en comunicación con los demás para asegurar los resultados. Si alguien termina una parte ayuda a recoger información o mejorarla a otros miembros del equipo, o se buscan nuevas funciones mientras el trabajo no esté terminado.
4. Puede existir o no un responsable o coordinador.	4. Existe un coordinador que enlaza los avances, comunica dificultades, muestra avances parciales a todo el equipo.
5. Los logros se juzgan independientemente para cada miembro.	5. Los logros son mérito de todo el equipo.
6. No existe necesariamente un nivel de compromiso.	6. Existe un alto nivel de compromiso, pues cada miembro del equipo realiza el mejor esfuerzo por los resultados.
7. Las conclusiones son personales, pueden existir varias.	7. Las conclusiones son colectivas.
8. Los integrantes se vuelven expertos en el tópico que investigan pero ignorantes en el contexto.	8. Todos los miembros desarrollan nuevas experiencias de aprendizaje que pueden incorporar nuevas experiencias de autoaprendizaje.
9. No existe un estilo, una cultura, un sistema de valores o mística.	9. Se crea una práctica de valores: honestidad, responsabilidad, liderazgo, innovación y espíritu de superación personal.
10. No es necesario la autoevaluación	10. La autoevaluación está presente a lo largo de todo el trabajo en equipo.

Tabla 4: Fuente: Trechera (2003)



Colección Académica de
Ciencias Estratégicas

económico busca el reconocimiento de objetivos sociales y culturales.”

Esta definición manejada por Bacon y Blyton va dando muestras de que el trabajo en equipo aporta al desarrollo de la empresa pero así mismo da cuenta de que el profundo es el más adecuado para lograr de manera más eficiente el desarrollo humano de los trabajadores, *“En conclusión el superficial busca el reconocimiento económico únicamente, el profundo aparte del reconocimiento económico busca el reconocimiento de objetivos sociales y culturales”*.

Davis y Newstrom (2003) citados por Ardila y Gómez (2005), dicen que:

“son por lo menos cuatro los ingredientes que contribuyen al desarrollo del trabajo de equipo: ambiente sustentador, habilidades adecuadas para los requisitos de roles, objetivos de orden superior y recompensas de equipo”. Los autores interpretan esto de la siguiente manera “donde solo se piensa en beneficio para la organización y no se tiene en cuenta al empleado difícilmente se puede hablar de trabajo en equipo”.

Esto es una afirmación concreta donde se visualiza la importancia que se le debe dar al desarrollo del trabajador.

En el estudio que realizan Ardila y Gómez se reconoce que el trabajo en equipo en las organizaciones de Colombia no se está aplicando de la manera más adecuada porque se le está dando importancia a los aspectos económicos de la empresa, donde el equipo se utiliza para reducir costos y no para generar ganancias; esto se hace

pensando en que las personas que lo conforman van a poder asumir mayores responsabilidades y acciones, reflejándose en el concepto que se genera de trabajo en equipo direccionado netamente al beneficio de la organización donde *“Trabajo en equipo es organizar competencias entre dos o más empleados de acuerdo a una meta establecida en beneficio de la organización y trabajar todos en beneficio de la organización, de acuerdo con instrucciones dadas por un líder”* y esto termina siendo nada más que trabajo en equipo superficial.

Para hablar de un trabajo en equipo profundo, como plantean Bacon y Blyton (2000), que realmente logre posibilitar el desarrollo se debe pensar en definir el trabajo en equipo como *“un número reducido de personas con habilidades complementarias, que están comprometidas con un propósito común, un método y metas de desempeño, por los cuales se responsabilizan mutuamente”*, donde se integran variables como habilidades de las personas que participan en el equipo, compromiso que debe tener el trabajador con la organización y con su propio desarrollo, método para tener claridad en cómo se van a enrutarse sus acciones y metas para reconocer los alcances del equipo.

Este concepto presentado por Tranfield en el texto de Ardila y Gómez (2005) se complementa con la expresión que afirma que *“el trabajo en equipo comprende una forma de colectividad que tiene las características de demostrar un propósito compartido y se desarrolla a través de una serie de roles interdependientes”* con lo cual se ve la irrenunciable interactividad que debe haber entre los diferentes organismos de cada organización; cuando se habla de organismos se hace referencia



a los sistemas operativo, estratégico y ejecutivo.

Hasta este momento se ha identificado que el trabajo en equipo es un factor importante y relevante para el desarrollo de las organizaciones y se puede dar de manera superficial o profunda, así mismo este obliga a la interacción de sujetos para la transformación del aprendizaje individual en colectivo y a su vez, este en organizativo. Queda ahora hablar sobre las dinámicas del equipo en las instituciones educativas y para esto se cita el artículo de Furguerle y Graterol (2010) *Habilidades Sociales Para El Fortalecimiento Del Trabajo En Equipo En Las Organizaciones Educativas*.

Estos autores en su artículo plantean que *"El trabajo en equipo en las organizaciones educativas busca fortalecer el consenso entre los actores, a fin de cumplir con las distintas acciones de orden pedagógico, administrativo, gerencial y comunitario en procura de lograr los objetivos institucionales de acuerdo a las pautas establecidas por el sistema educativo"*. A pesar que este concepto se direcciona más a la institución que al trabajador, se expresa que las habilidades sociales e interpersonales como la empatía, compañerismo y sinergia se fortalecen, y así mismo se aclara que esto se da porque se desarrollan actividades donde puedan fluir la información, las opiniones y las sugerencias; todo esto de forma compartida entre los integrantes.

Como este concepto prioriza lo empresarial superficialmente, se puede perder de vista el fomento de las relaciones interpersonales, por eso se presenta la importancia de estas habilidades donde la empatía permitirá establecer los puntos de vista para comprender las situaciones de una manera sistémica, el compañerismo facilitará que

se compartan ideas y se valore las ideas de los demás y las propias; y la sinergia logra que se dé una adecuada coordinación del trabajo en equipo y se lleven a cabo las labores de una manera consensuada por el conjunto de personas y así lograr resultados positivos.

De igual manera, los autores mencionados comentan algo que se une y relaciona directamente con lo que se quiere expresar en este escrito, *"el trabajo en equipo es un aspecto importante en las organizaciones educativas porque desarrollan la satisfacción, participación, compromiso de los miembros para realizar las tareas y funciones de manera conjunta; razón por la cual, se unen los esfuerzos dirigidos no sólo al bien colectivo sino a proyectar la labor hacia el ambiente comunitario."*

En otras palabras, si se logra que los sujetos que educan se conecten con la satisfacción de sus necesidades existenciales a través del trabajo en equipo, se logrará mejorar la educación que reciben los niños pues empezará a hacerse visible la articulación entre las materias y los métodos utilizados.

Para finalizar este apartado, se expresa de acuerdo con Ardila y Gómez que el trabajo en equipo bien aplicado constituye una excelente herramienta estratégica para la dirección de empresas que permite lograr sus objetivos a través de la integración y motivación de los miembros del equipo y así mismo posibilitar el desarrollo de estos; sin embargo, hay organizaciones en las cuales no se visualiza fácilmente. Para fortalecer este planteamiento, a continuación se presentan algunos datos obtenidos a través de encuesta aplicada a trabajadores de instituciones educativas



Colección Académica de
Ciencias Estratégicas

de Palmira y Cali, lo cual permitirá ver la importancia de esta temática en el campo educativo.

Resultados y Análisis

En la encuesta aplicada a 25 personas que trabajan en instituciones educativas tanto públicas como privadas de la ciudad de Palmira y Cali se realizaron nueve preguntas de las cuales se presentarán los resultados más relevantes.

En la pregunta número dos se le preguntó a las personas si les gustaba trabajar en equipo a lo cual todas las personas respondieron que sí. En la pregunta tres se indagó sobre si consideraban que en la institución donde trabajan se realiza trabajo en equipo y a esta pregunta el 84% (21 personas) contestó de manera afirmativa y el 15% (cuatro personas) de manera negativa.

De estas respuestas se puede deducir que el trabajo en equipo es percibido de manera positiva por los trabajadores, esto sustentado en que todos afirman que les gusta trabajar de esta manera. Así mismo, se deduce que en las organizaciones educativas se está posibilitando el trabajo en equipo, lo cual se espera que se dé por el reconocimiento que se ha hecho a esta manera de trabajar y fortalecer el desarrollo humano y organizacional.

En la pregunta número cuatro se indagó por el conocimiento conceptual sobre el trabajo en equipo y se le pidió a las personas que seleccionaran de cuatro posibles opciones la mejor definición. Las opciones que se les presentaron fueron las siguientes: A) "Trabajar conjuntamente unos empleados con otros", B) "Organizar competencias entre dos o más empleados de acuerdo a una meta

establecida en beneficio de la organización", C) "Un número reducido de personas con habilidades complementarias, que están comprometidas con un propósito común, un método y unas metas de desempeño, por las cuales se responsabilizan mutuamente", D) "Trabajar todos en beneficio de la organización, de acuerdo a instrucciones dadas por un líder". Las respuestas obtenidas se muestran en la siguiente figura.

Figura 3. ¿Para usted trabajo en equipo es?

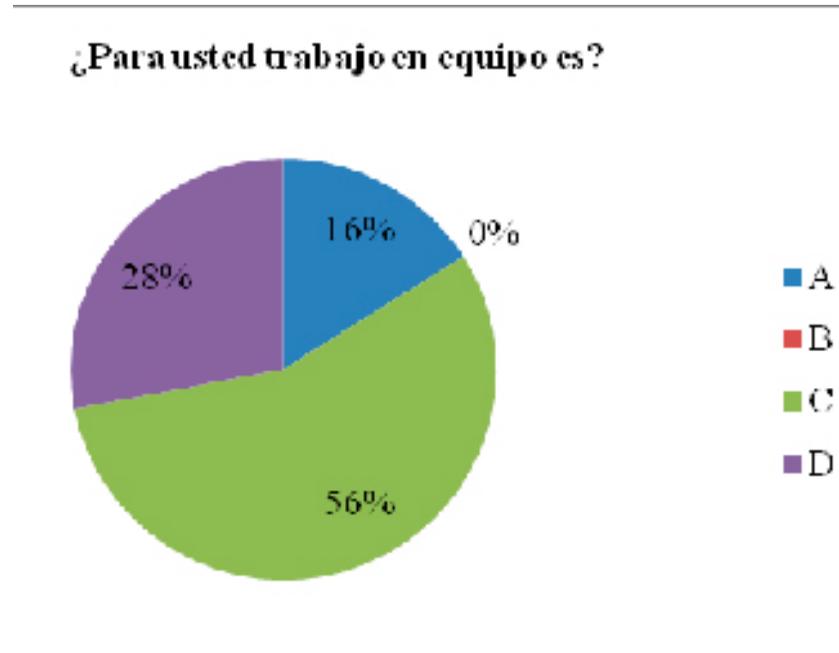


Figura 3: Fuente: Creación propia



Un 16% cree que trabajar con otros sin metas o compromisos comunes es trabajo en equipo, el 28% que este se limita al beneficio de la organización únicamente y el 56% respondió correctamente. Se considera que si bien la mayoría contestó de manera correcta, en algunas personas se mantiene la idea de que en el trabajo en equipo debe buscar beneficiar solo a la empresa.

En la pregunta número cinco y seis se pidió que seleccionaran las características que ellos consideraban permitían o ayudaban a desarrollar el trabajo en equipo tanto para ellos como para la organización. Las características que se consideraron de manera más repetitiva fueron la responsabilidad, la tolerancia, el compañerismo y el liderazgo.

Figura 4. Características desarrolladas por el trabajo en equipo.

En el caso organizacional, las características que más consideraban que se desarrollaban fueron la comunicación, el sentido de pertenencia, el compromiso y la responsabilidad compartida.

Figura 5. Características desarrolladas por el trabajo en equipo.

Es interesante ver cómo las opciones marcadas con mayor frecuencia son aquellas que tienen gran relación con el desarrollo humano y organizacional y se articulan para fortalecer ambos desarrollos, siendo que en la organización se da una mejor comunicación, un mayor sentido de pertenencia, gran compromiso y se comparte la responsabilidad, siempre y cuando el trabajador sea responsables, tolere a sus compañeros y sea

CARACTERÍSTICAS DESARROLLADAS POR EL TRABAJO EN EQUIPO EN LA PERSONA

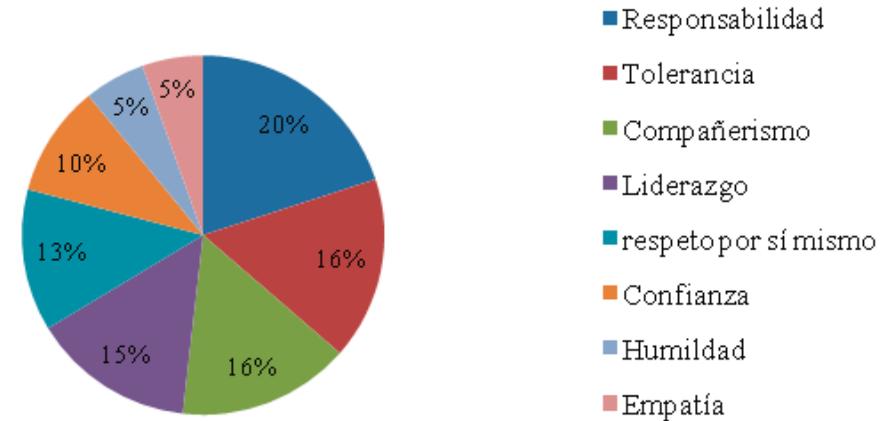


Figura 4: Fuente: Creación propia

CARACTERÍSTICAS DESARROLLADAS POR EL TRABAJO EN EQUIPO EN LA ORGANIZACIÓN

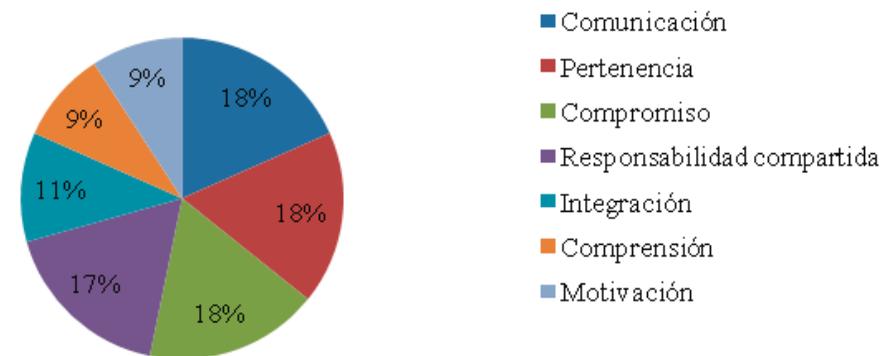


Figura 5: Fuente: Creación propia



Colección Académica de
Ciencias Estratégicas

capaz de trabajar e interactuar adecuadamente con ellos y lidere los procesos de aprendizaje del equipo.

Además de seleccionar estas características se les pidió que las enumerarán de uno a cinco para indicar cuáles eran las que más se desarrollaban, donde la opción uno indicaba la que más lo hacía y cinco la que menos. En las personales es importante reconocer que la característica con mayor voto y de mayor desarrollo fue la responsabilidad, mientras que en las organizacionales la que se consideró fue el compromiso. Se podría inferir entonces que a mayor nivel de responsabilidad del individuo mayor capacidad de compromiso con la organización y que a mayor compromiso más sentido de responsabilidad.

Figura 6. Responsabilidad

De igual manera, otras que se consideraron importantes fueron la tolerancia y el compañerismo. Lo personal, la pertenencia y la responsabilidad compartida en lo organizacional.

Figura 7. Compromiso.

Figura 8. Tolerancia.

Figura 9. Pertenencia.

Estas características personales potencializan y facilitan que los trabajadores entiendan lo importante de sus resultados para la organización debido a que a través de la tolerancia y el compañerismo empiezan a tener una visión holística y con la cual se fortalece la responsabilidad compartida de la organización y a

Responsabilidad

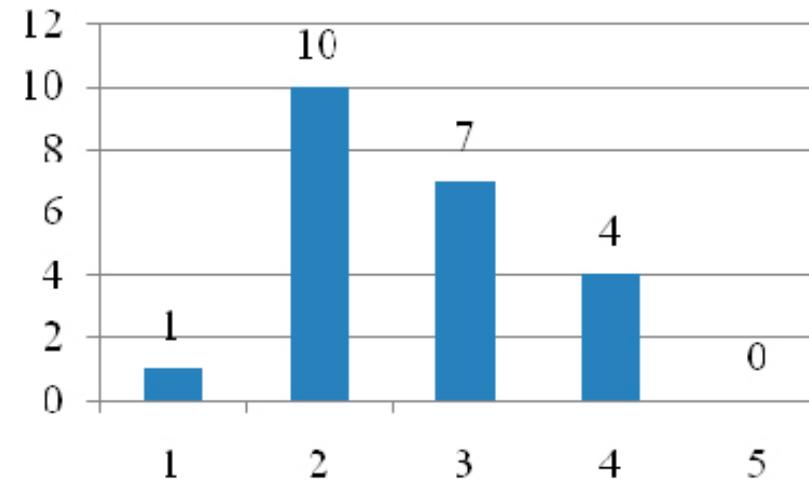


Figura 6: Fuente: Creación propia

Compromiso

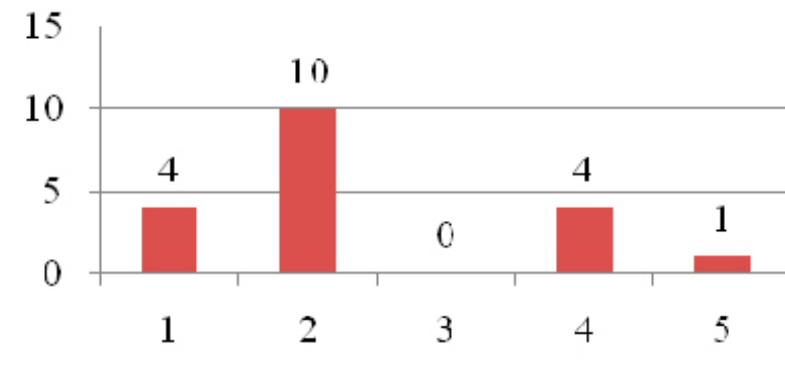


Figura 7: Fuente: Creación propia



Colección Académica de
Ciencias Estratégicas

través de esa interacción con los compañeros aumenta su sentido de pertenencia al sentirse parte de algo.

Figura 10. Compañerismo.

Figura 11. Responsabilidad compartida.

Por último, las características que se consideran más relevantes son el liderazgo en lo personal y la comunicación en lo organizacional. Esto considerando que a partir de la actitud del sujeto frente a su posibilidad de liderar procesos y aprendizajes, el desarrollo que se dé va a ser muy alto o bajo; así como el aprendizaje organizativo será mayor o menor dependiendo si hay o no una adecuada comunicación.

Figura 12. Liderazgo.

Figura 13. Comunicación.

En la pregunta siete se pregunta a los docentes si están de acuerdo o no con la afirmación "el trabajo en equipo es una herramienta básica para el desarrollo humano de administrativos, docentes y estudiantes en las instituciones educativas". El 84% reflejado, en 21 personas, contestó de manera afirmativa; mientras que 16%, cuatro personas, lo hizo de manera negativa.

Esto muestra como en un alto porcentaje se considera que el trabajo en equipo en las organizaciones permite fortalecer su desarrollo; puede pensarse también que con esta creencia el solo hecho de generar equipos de trabajo ya este incentivando a las personas a comprometerse más con la organización y con sus metas personales y organizacionales.

Tolerancia

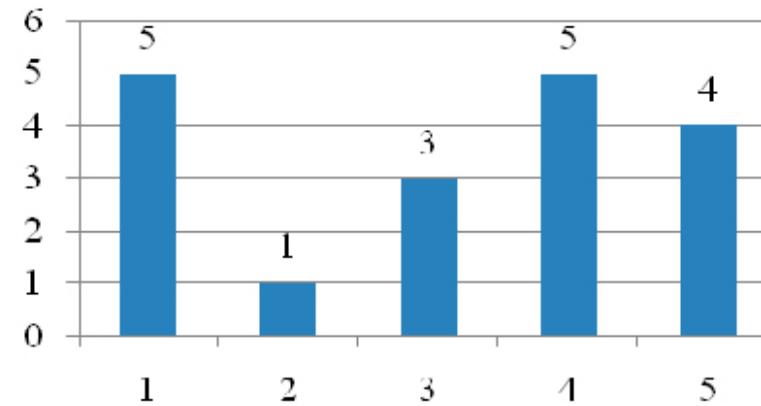


Figura 8: Fuente: Creación propia

Pertenencia

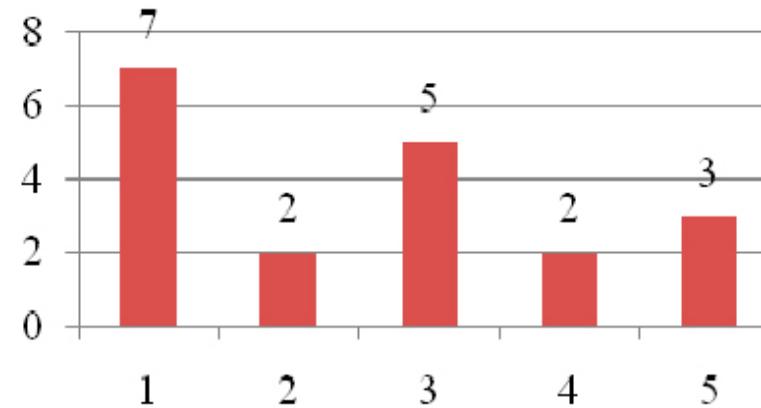


Figura 9: Fuente: Creación propia



Colección Académica de Ciencias Estratégicas

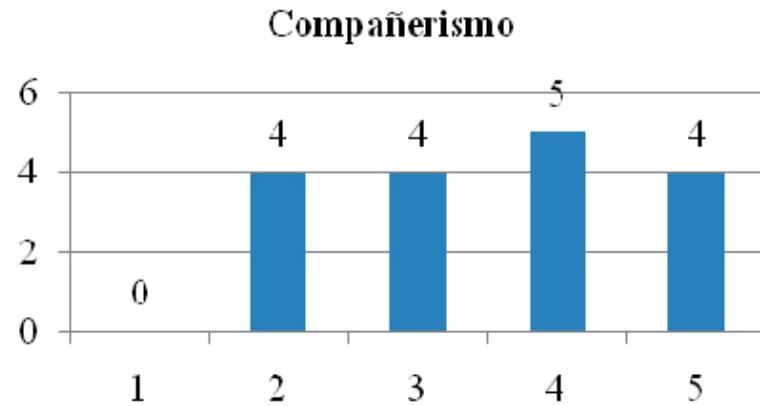


Figura 10: Fuente: Creación propia

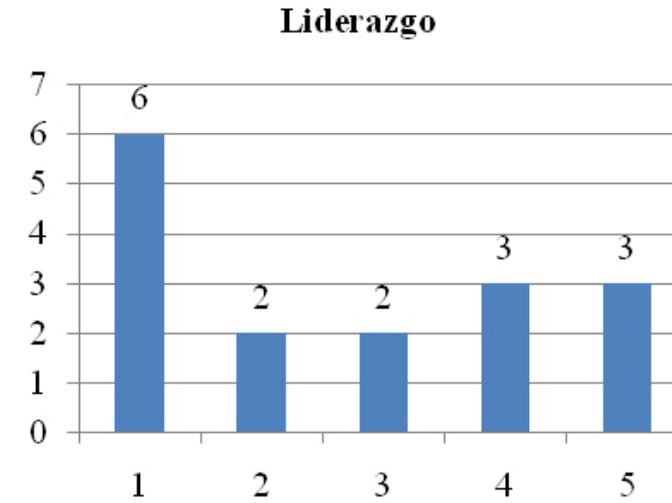


Figura 12: Fuente: Creación propia

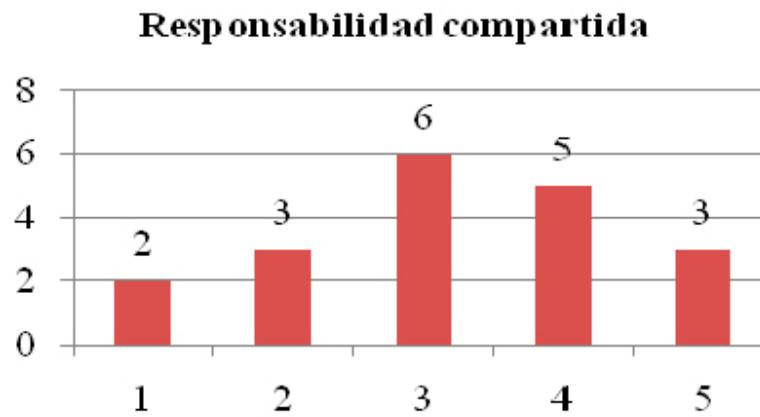


Figura 11: Fuente: Creación propia



Figura 13: Fuente: Creación propia



Colección Académica de
Ciencias Estratégicas

Conclusiones

El trabajo en equipo es una herramienta que cualquier tipo de organización puede utilizar para su crecimiento económico, este facilita el aprendizaje organizativo que es eje fundamental de dicho desarrollo, ayudándola a afrontar las barreras del aprendizaje y a conectar y comprometer de manera adecuada al trabajador.

El aprendizaje organizativo que impacta positivamente se presenta cuando la organización cuenta con trabajadores con un alto sentido de pertenencia; comprometidos, participativos, proactivos, tolerantes, con visión sistémica y centrados en sus obligaciones.

Cuando un trabajador logra satisfacer sus necesidades existenciales de ser, tener, hacer y estar se le facilita reconocerse a sí mismo como parte de algo, liderar su vida, expresar sus opiniones, interactuar con los demás, generar conocimiento, respetar y tolerar al otro, ser consciente de sus capacidades, errores y logros.

Para que el trabajo en equipo funcione adecuadamente en una organización esta debe estar interesada tanto en su desarrollo como en el de sus colaboradores, además debe estar dispuesta a escuchar y retroalimentar la información que este genere.

El aprendizaje organizativo le permite a las organizaciones cambiar su manera de hacer las cosas y revisar si su teoría en uso está siendo efectiva para lograr sus objetivos estratégicos.

Las organizaciones que se preocupan por el desarrollo de sus colaboradores establecen un gran nivel de competitividad, relacionado directamente

con el nivel de satisfacción y motivación de sus colaboradores.

El ciclo adecuado para el desarrollo tanto organizacional como humano se da cuando un sujeto que se siente satisfecho en sus necesidades existenciales cuenta con una gran capacidad de realizar trabajo en equipo y a través de este generar, interpretar, actuar e integrar el aprendizaje organizativo.

En síntesis, para que la organización crezca debe lograr que el conocimiento individual de sus colaboradores se vuelva organizacional. Para que se genere ese conocimiento individual el sujeto debe estar en condiciones de hacerlo y sólo lo está si ha satisfecho sus necesidades existenciales; tanto estas como el aprendizaje organizativo requieren la presencia de un otro y la interacción con él, la cual se facilita cuando se organizan equipos.

Por lo anterior se expresa que el trabajo en equipo es una herramienta para el desarrollo a escala humana y así mismo es un elemento clave en el desarrollo de cualquier tipo de organización.

"El verdadero aprendizaje llega al corazón de lo que significa ser humano. A través del aprendizaje nos recreamos a nosotros mismos. A través del aprendizaje nos capacitamos para hacer algo que antes no podíamos. A través del aprendizaje percibimos nuevamente el mundo y nuestra relación con él. A través del aprendizaje ampliamos nuestra capacidad para crear, para formar parte del proceso generativo de la vida"

(Senge, P., 1992)



Colección Académica de
Ciencias Estratégicas

Referencias Bibliográficas

Ardila Soto V. M. y Gómez Chiñas C. (2005). Trabajo en equipo: *el caso colombiano Análisis Económico*, primer cuatrimestre, 2005/vol. XX, número 043 Universidad Autónoma Metropolitana – Azcapotzalco Distrito Federal, México pp. 147-165

Bacon, N. y Blyton, P. (2000). "High road and low road teamworking: perceptions of management rationales and organizational and human resource outcomes", *Human Relations*, nov., vol. 53, i11, 1425 pp.

Goya, N. (2000). *Un estudio del Aprendizaje Organizativo desde la Perspectiva del Cambio*. Internet-recuperado el 25 de septiembre del 2012. <http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/nekane/aos90.pdf>

Kim, D.H. (1993). *A Framework and Methodology for Linking Individual and Organizational Learning: Applications in TQM and Product Development*. Tesis Doctoral. Massachusetts Institute of Technology.

Pérez de Maldonado, I., Bustamante Uzcátegui, S., Maldonado Pérez, M. (2009). *Trabajo en equipo y el desarrollo de habilidades conversacionales en organizaciones educativas*. *Omnia*, Vol. 15, Núm. 3, pp. 78-96 2009. Universidad del Zulia, Venezuela.

Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline*. Doubleday. Nueva York (versión en castellano. La Quinta Disciplina. Ed. Granica, S.A... Barcelona. 1992).

Sewell, G. (1999). "The discipline of teams: the

control of team-based industrial work through electronic and peer surveillance", Administrative Science Quarterly, 43(2). pp. 397-428.

Rangel, J.F., Graterol, C. T. (2010). *Habilidades sociales para el fortalecimiento del trabajo en equipo en las organizaciones educativas*. Revista electrónica facultad de ingeniería uvm depósito legal: ppx200602tr2436 / ISSN:1856-6936. Volumen 4 edición.

Trechera, J. L. (2003). *Trabajar en equipo: talento y talante, técnicas de dinámicas de grupos*, España: Colección ETEA.

Wood, S. y Demenezes, L. (1998). "High commitment management in the UK: Evidence from the workplace industrial relations survey, and employers' manpower and skills practices survey", *Human Relations*, pp. 51, 485-515, año 2010.